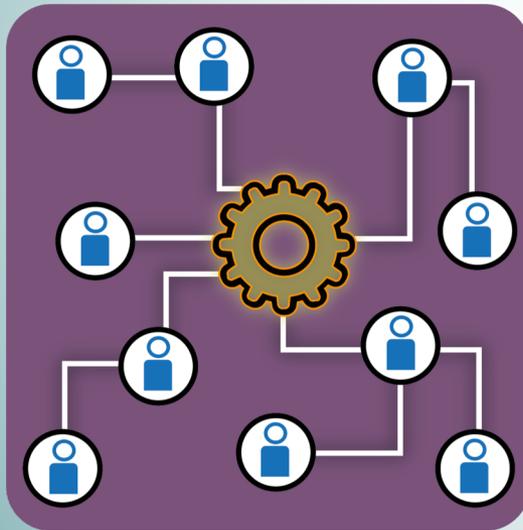


Estructura y Comportamientos Organizativos

Tema 8. Poder, Conflicto y Negociación



Raquel Gómez López
Vanesa Sánchez Santos

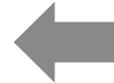
DPTO. DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



- **ÍNDICE**
- *8.1 El poder en las organizaciones*
 - *8.1.1 Fuentes de poder*
 - *8.1.2 Tácticas de poder*
- *8.2 El proceso de conflicto*
 - *8.2.1 Tipos de conflictos y etapas*
 - *8.2.2 Estilos de manejo del conflicto*
- *8.3 Estrategias de negociación*



Objetivos de Aprendizaje

- Definir las fuentes de poder.
- Enumerar las siete tácticas de poder.
- Definir conflicto.
- Diferenciar entre las teorías tradicional, de relaciones humanas e interaccionista del conflicto.
- Comparar los conflictos por las tareas, las relaciones y los procesos.
- Sintetizar el proceso de los conflictos.
- Comparar la negociación distributiva con la integradora.

8.1 El poder en las organizaciones

El **poder** es la capacidad que tiene A de influir en la conducta de B para que B actúe de acuerdo a los deseos de A (Stephen Robins, 2004)

¿QUÉ IMPLICA ESTA DEFINICIÓN?

1. Es una capacidad o *potencial*: puede tenerse y no usarse
 2. Relación de dependencia en la que **A controla alternativas a las que B concede una alta importancia**
- ✓ Está relacionado con el concepto de **liderazgo**: los líderes usan el poder como medio para alcanzar las metas del grupo.
 - ✓ Es necesario comprender cómo funciona el poder en las empresas para entender y actuar sobre el comportamiento organizativo.

8.1 El poder en las organizaciones

8.1.1 Fuentes de poder

Poder formal: El puesto ocupado por un individuo o grupo en la organización le da a menudo capacidad para obligar, recompensar o controlar la información.

- ❖ **El poder coercitivo** se basa en el temor a un castigo
- ❖ **El poder de recompensa** se basa en la capacidad de distribuir recompensas valiosas.
- ❖ **El poder legítimo** se obtiene por el puesto ocupado en la jerarquía, que hace que se acepte su autoridad.
- ❖ **El poder de la información** procede del acceso y el control a la misma que puede dar la posición en la empresa.

8.1 El poder en las organizaciones

8.1.1 Fuentes de poder

Poder personal: Las características personales de un individuo también pueden darle capacidad de influencia.

- El poder de experto** se basa en la destreza o conocimientos especiales que puedan originar dependencia.
- El poder de referencia** se genera porque una persona tiene una serie de recursos o rasgos deseables, que hace que los demás intenten imitarle o agradarle.
- El poder carismático** surge de la personalidad y el estilo de trato del individuo.

8.1 El poder en las organizaciones

8.1.1 Fuentes de poder

Algunos matices a la relación entre poder y dependencia:

- ❖ En general, **cuanto más dependa B de A, más poder tiene A sobre B**
- ❖ La dependencia creada por un recurso que uno controla (talento, información...) aumenta cuando ese recurso:
 - **es importante**: en las empresas de tecnología los ingenieros tienen gran poder; en las de distribución, los vendedores, etc.
 - **es escaso**: los empleados con habilidades específicas muy difíciles de encontrar en el mercado, pueden tener mucho a poder, aún siendo de una categoría baja.
 - **es insustituible**: cuantos menos sustitutos posibles tenga un recurso, más poder confiere el controlar el mismo.

8.1 El poder en las organizaciones

8.1.2 Tácticas de poder

¿Cómo materializan los empleados su capacidad de influencia?

- **Razón:** Ideas presentadas en base a datos y hechos concretos.
- **Amistad:** Adulación, actitud humilde y amable previo a la solicitud.
- **Coalición:** Sumar el apoyo de otras personas para realizar una petición.
- **Negociación:** concertar mediante el intercambio de beneficios.
- **Asertividad:** Expresar con toda claridad la opinión personal para que se cumpla la solicitud y señalar la necesidad de acatar las reglas.
- **Autoridad superior:** Obtener el apoyo de los superiores para respaldar las solicitudes.
- **Sanciones:** Aplicar castigos y recompensas.

8.1 El poder en las organizaciones

8.1.2 Tácticas de poder

Uso de las tácticas de poder: de la mayor a la menor en popularidad

Para influir en los superiores:

- Razón
- Coalición
- Amistad
- Negociación
- Asertividad
- Apoyo de un supervisor

Para influir en los subordinados:

- Razón
- Asertividad
- Amistad
- Coalición
- Negociación
- Apoyo superior
- Incentivos organizacionales

La táctica más reclamada es la razón, sin importar si la influencia es ascendente o descendente

8.2 El proceso de conflicto

Conflicto

Proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afecta negativamente a sus intereses.

Ejemplos: Incompatibilidad de metas, diferentes interpretaciones, desacuerdos en comportamientos...

Teorías sobre el conflicto

- **T. Tradicional:** es perjudicial para todas las variables y hay que eliminarlo.
- **T. Relaciones Humanas:** convicción de que los conflictos son resultado natural e inevitable. Cierta nivel no es malo.
- **T. Enfoque interaccionista:** conflicto es un proceso necesario para que el grupo se desarrolle eficazmente y no se vuelva apático, sin capacidad de respuesta ante necesidades de cambio e innovación.

8.2 El proceso de conflicto

Conflictos **Funcionales:**

- Sustentan las metas del grupo y mejoran su desempeño.



- Son **Constructivos**

Conflictos **Disfuncionales:**

- Estorban el desempeño del grupo.



- Son **Destructivos**

8.2 El proceso de conflicto

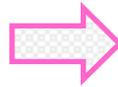
8.2.1 Tipos de conflictos y etapas

Tipos de conflictos

¿Funcionales o Disfuncionales?

- **De tareas**

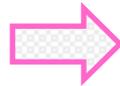
Contenido y metas de trabajo



Funcionales (si son poco intensos)

- **De relaciones**

Interpersonales



Disfuncionales

- **Por los procesos**

Por el método de trabajo



Funcionales (si son poco intensos)

8.2 El proceso de conflicto

8.2.1 Tipos de conflictos y etapas



8.2 El proceso de conflicto

8.2.2 El manejo del conflicto

Técnicas para resolver conflictos	
Solución problemas	Juntar en persona a las partes en conflicto para identificar el problema y resolverlo en una discusión franca
Metas de orden superior	Fijar una meta común que no se pueda alcanzar sin la cooperación de las partes en conflicto
Ampliación de recursos	Cuando un conflicto es causado por la escasez de recursos, ampliarlos puede ser una solución buena para todos
Evasión	Apartarse de los conflictos o suprimirlos
Allanamiento	Restar importancia a las diferencias al tiempo que se subrayan los intereses comunes de las partes en conflicto
Arreglo	Cada parte del conflicto cede algo de valor
Mandato	La administración recurre a su autoridad formal para resolver el conflicto y comunica sus deseos a las partes
Modificar variable humana	Aplicar las técnicas del cambio conductual para alterar las actitudes y comportamientos que causan el conflicto
Modificar variables estructurales	Cambiar la estructura formal de la organización y las formas de relacionarse de las partes en conflicto mediante el cambio del diseño de puestos, mecanismos de coordinación , etc.

8.3 Estrategias de negociación

Proceso por el que dos o más partes intercambian bienes y servicios y tratan de acordar una tasa de cambio entre ellas



En las estructuras actuales, los individuos se ven obligados a trabajar en equipos, donde se difumina la autoridad, teniendo que desarrollar técnicas y habilidades de negociación.

8.3 Estrategias de negociación

Estrategias de negociación

Negociación Distributiva

Las partes compiten y una de las partes gana mientras que la otra pierde

Ganar-Perder

Comité de empresa-gerencia “salarios”

Negociación Integrativa

Estilo de negociación donde las partes cooperan para lograr un resultado satisfactorio para ambas

Ganar-Ganar